جامعة سعيدة

الاسم:	فريد	عبد الكريم
اللقب:	خميلي	شوكال
الرتبة:	أستاذ مساعد ب بجامعة تبسة	أستاذ مساعد ب جامعة سطيف
العنوان:	بوقوس ولاية الطارف	عين الزرقاء ولاية تبسة
الايميل:	khemili36f@yahoo.fr	wassif12@yahoo.fr

عنوان المداخلة: أهمية قياس أداء الموارد البشرية في ظل تغير البيئة الداخلية

الملخص: أهمية قياس أداء الموارد البشرية في ظل تغير البيئة الداخلية
تعتبر عملية قياس أداء الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ذلك لأنها تهتم بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع وتكون على جميع مستويات المؤسسة ابتداءا من الإدارة العليا وانتهاءا بالعاملين في وحدات الإنتاج مما وجب على المؤسسة أن تعطي لها الأهمية الكافية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وتزداد أهمية قياس أداء الموارد البشرية في هذا العصر نتيجة للتغير الكبير في بيئة المؤسسة وخاصة في البيئة الداخلية، ويهتم هذا البحث أهمية قياس أداء الموارد البشرية في ضل تغير البيئة الداخلية للمؤسسة.
الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، أداء الموارد البشرية، البيئة الداخلية، قياس أداء الموارد البشرية

Abstract: The importance of measuring the performance of human resources in light of changing internal environment
The process of measuring the performance of the most important human resources and human resources management functions in order to cater to the actual performance by comparing the expected performance and be at all levels of the organization from senior management, starting and ending with the workers in the production units, which shall be the institution to give sufficient weight to achieve its goals, This is increasingly important to measure the performance of human resources in this era as a result of the considerable change in an enterprise environment, especially in the internal environment, and cares of this research is important to measure the performance of human resources in the lost change the internal environment of the institution.
key words: human resources, the performance of human resources, the internal environment, measuring the performance of human resources

المقدمة:

1 -أهمية الموضوع:

تعتبر عملية قياس أداء الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ذلك أنها تهتم بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع للعاملين، ثم القيام بتحسين وتطوير الأداء بما يتماشى وأهداف المؤسسة، وتزداد أهمية قياس أداء الموارد البشرية عند تغير احد مكونات البيئة الداخلية، حيث يصبح العامل غير متأقلما والبيئة الجديدة، مما يستوجب على المؤسسة من قياس أدائه وتحسينه بما يتماشى والبيئة الجديدة، ومن هنا تكمن أهمية هذا الموضوع في ضرورة قيام المؤسسة بقياس أداء مواردها البشرية عند التغير في البيئة الداخلية.

2 -**أهداف الموضوع:** يهدف هذا الموضوع إلى الأهداف التالية:

- التعرف على عملية قياس أداء الموارد البشرية، واهم الأساليب المستعملة في ذلك؛
- التعرف على كيفية تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة؛
- التعرف على أهمية قياس أداء الموارد البشرية في ظل تغير البيئة الداخلية.

3- أسباب اختيار الموضوع:

يتمثل السبب الرئيسي لاختيار هذا الموضوع في أهمية هذا الموضوع في هذا العصر، وذلك بالنسبة للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية والأفراد، كما أن هناك العديد من المؤسسات تعاني من نقص في هذه العملية.

4- تساؤلات الموضوع: من اجل الإحاطة بالموضوع يتم طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما هي أهمية قياس أداء الموارد البشرية في ظل تغير البيئة الداخلية للمؤسسة؟

ويتم تجزئة هذا السؤال إلى ما يلي:

- ما هي عملية قياس أداء الموارد البشرية؟ وما هي مختلف الأساليب المستعملة في ذلك؟؛
- ما أهمية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة؟ وما هي أهم المداخل المستعملة في ذلك؟؛
- أين تكمن ضرورة قياس أداء الموارد البشرية في ظل تغير البيئة الداخلية؟.

5- فرضيات الدراسة: من اجل الإجابة على السؤال الرئيسي السابق يتم وضع الفرضية التالية:

لعملية قياس أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة وخاصة عند تغير احد مكونات البيئة الداخلية.

ويتم تجزئة هذه الفرضية إلى:

- تقوم إدارة المورد البشرية بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع للموارد البشرية، وتستخدم العديد من الأساليب منها الإدارة بالأهداف، التوزيع الطبيعي، المقارنة المزدوجة،الترتيب البسيط؛
- ينتج عن عملية تحليل البيئة الداخلية بيان نقاط القوة والضعف، وتستعمل المؤسسة العديد من المداخل من أبرزها: SWOT، S7، سلسلة القيمة والتحليل الوظيفي؛
- إن حدوث أي تغير في البيئة الداخلية للمؤسسة ينجم عنه عدم تأقلم العمال مع البيئة الجديدة، مما يتطلب من المؤسسة القيام بقياس أداء الموارد البشرية.

6- منهج الدراسة:

من اجل الإحاطة بهذا الموضوع سيتم استخدام المنهج الوصفي من اجل معرف عملية قياس أداء الموارد البشرية، تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة وأهمية قياس أداء الموارد البشرية في ظل تغير البيئة الداخلية.

7- تقسيمات الدراسة: يتم تقسيم هذه الدراسة إلى:

- قياس أداء الموارد البشرية؛
- البيئة الداخلية للمؤسسة،
- التغير في البيئة الداخلية وأهمية قياس أداء الموارد البشرية.

1 - قياس أداء الموارد البشرية:

1-1مفهوم الموارد البشرية وأدائها: تتمثل الموارد البشرية في بلد معين في جميع السكان القادرون على العمل المنتج[1]. فهي تتكون من مجموع السكان مطروحا منه السكان غير القادرين على العمل المنتج مثل الأطفال، العاجزون، كبار السن. أما الموارد البشرية في المؤسسة فهي تعبر عن مجموع العمال الذين يعملون،ويبذلون الجهد من اجل تحقيق أهداف المؤسسة [2]، وذلك سواءا كانوا إداريين أو عمال في ورشات الإنتاج. ومع التغير الشديد في بيئة المؤسسة وخاصة البيئة الداخلية وجب على المؤسسة قياس أداء مواردها البشرية، وترجع كلمة أداء إلى اللغة الإنجليزية to performe وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة. أما اصطلاحا فيشير الأداء إلى مفاهيم عدة، فهو قد يشير إلى الهدف النهائي للمؤسسة[3]. كما يعبر عن مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة اقتصادية، إضافة إلى ذلك فهو يشير إلى مدى إنجاز المهام.ومن منطلق أن الأداء يعبر على درجة إنجاز المهام، فإنه يقتصر على العنصر البشري دون غيره من الموارد الأخرى، وهذا ما يؤكده chevaliera وآخرون بأنه الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين عوامل عديدة كرأسمال، العمل، المعرفة...، أما الأداء فينتج مباشرة من عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله. ويعرف الأداء على أنه درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات وظيفته.

2-1 مفهوم أهداف قياس الموارد البشرية: تعددت تسميات قياس الأداء الوظيفي، فيسمى أحيانا قياس الأداء، أو تقدير الأداء، وأحيانا يطلق عليه تقدير الكفاية، أو تقدير الجدارة ، في حين يطلق عليه البعض تقرير الكفاية، ومن ناحية أخرى تعددت تعاريف قياس الأداء، ومن بينها ما يلي: يعرف قياس الأداء على أنه العملية التي يتم من خلالها تحديد المساهمات التي يقدمها الفرد إلى المؤسسة خلال فترة زمنية معينة[4]. كما عرف قياس الأداء على أنه قياس كفاءة أداء العاملين ومدى مساهماتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذا الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل [5].ومفهوم قياس الأداء لا يقتصر على ما أسهم به الفرد فعلا خلال العملية الإنتاجية فحسب، بل يتعدى ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المتوقع، والذي يتم تحديده على ضوء العديد من الاعتبارات والشروط الفعلية والواقعية كالوقت، الجودة وظروف العمل. كما يعرف أيضا بأنه عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد، ونوع سلوكه مقارنة مع مهام وواجبات الوظيفة المنوطة به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة إن وجدت، ومن ثم معالجة جوانب الضعف، وتدعيم جوانب القوة. من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن عملية قياس الأداء تشير إلى تلك العملية الإدارية التي بمقتضاها تستطيع المؤسسة قياس مدى إنجاز العامل لعمله مقارنة بما هو مستهدف من قبل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وهو وسيلة للكشف نقاط القوة والضعف لدى العامل، وبالتالي فإن تقييم الأداء هو وسيلة لمعرفة العلاقة القائمة بين العامل ومدى إنجاز مهامه.

تهدف عملية قياس الأداء إلى تحقيق العديد من الأهداف، والتي يمكن حصرها في ما يلي[6]:

أ- الأهداف الإستراتيجية: تهدف عملية قياس الأداء إلى تحقيق العديد من الأهداف التنظيمية المتعلقة بنشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا ويستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الإستراتيجي.

ب- الأهداف الإدارية: تستخدم نتائج قياس الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيارة الأجور والرواتب، إعادة الاستخدام، النقل، الترقية والاستغناء.

ج- الأهداف التطويرية: يساعد تحديد نقاط الضعف لدى العاملين في أدائهم، على تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية التي تتناسب مع أهداف المطلوبة.

تستهدف العملية إلى ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد العامل التنفيذي ومن أهمها[7]:

أ- أهميتها على مستوى المؤسسة: وتتمثل في:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المؤسسة.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب- أهميتها على مستوى المديرين: وتتمثل في:

- دفع المدرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

ج- أهميتها على مستوى العاملين: وتتمثل في:

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنويا وماديا.

1 3- **مراحل قياس أداء الموارد البشرية:** لقياس أداء الموارد البشرية يتبع القائم بهذه العملية المراحل التالية[8]:

أ- **تحديد الغرض من القياس:** يجب على المؤسسة أن تحدد الغرض النهائي من القيام بعملية قياس أداء مواردها البشرية، وأمام المؤسسة العديد من الأغراض منها:

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أدائهم، وتحسين الأداء نحو الأفضل؛
- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي ستعطى للعاملين؛
- تحديد الوظيفة الحالية والوظيفة المستقبلية للعامل؛
- تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال وضع البرامج التدريبية؛...

ب- **تحديد المسؤول عن عملية القياس:** يجب على المؤسسة تحديد من الذي سيقوم بعملية قياس أداء الأفراد وأمام المؤسسة العديد من الخيارات منها: الرئيس، المرؤوس، لجنة تقييم وزملاء العمل.

ج- **تحديد وقت التقييم:** وفي هذه المرحلة يتم طرح الأسئلة التالية:

- كم مرة سيتم التقييم سنويا؟
- متى تتم عملية التقييم؟.

د- **معايير تقييم الأداء:** وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:

- معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء...إلخ.
- معايير صفات شخصية: مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية والاتزان الانفعالي...إلخ.

وهناك مبادئ أساسية في استخدام المعايير ومن أهمها:

- يجب على المؤسسة أن تأخذ عدد كبير من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
- يجب أن تكون المعايير موضوعية، أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.
- صدق المعيار، والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يجب أن تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.
- ثبات المقياس أو المعيار: أين يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.
- التمييز: ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيمز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
- السهولة في استخدام المعيار: وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.
- قابلية القياس: وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد.

- طرق تقييم الأداء: هناك عدة طرق للقياس الأداء وسيتم التطرق إليها لاحقا.

- إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء: يجب إخبار المرؤوسين بنتائج القياس واختيار الطريقة الملائمة لذلك.

1-4 أساليب قياس أداء الموارد البشرية: هناك العديد من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة في عملية قياس أداء مواردها البشرية منها:

أ- إنتاجية العامل: تتمثل الإنتاجية في العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي العلاقة بين موارد المؤسسة التي تستخدمها في الإنتاج والنتائج النهائية[9]، وتعبر إنتاجية العامل عن مساهمة كل عامل في الإنتاج، وتقاس باستخدام العديد من العلاقات منها[10]:

$$\text{إنتاجية العمالة} = \frac{\textbf{كمية المنتجات التي تم أنتاجها}}{\textbf{عدد جماعات العمل}}$$

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\textbf{القيمة المضافة}}{\textbf{عدد العاملين في المؤسسة}}$$

$$\text{متوسط إنتاجية العامل} = \frac{\text{إجمالي قيمة الإنتاج}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

ب- حجم المبيعات: قد يحكم على أداء الأفراد في مؤسسة معينة على مستوى حجم المبيعات، فإذا كان حجم المبيعات في تطور يعني ذلك تحسن في أداء الأفراد.

ج- معلومات حول الأفراد: من المعلومات التي تعبر على أداء الأفراد: عدد الغياب، ساعات التأخر، الدقة، سرعة الانجاز،...

د- قائمة معايير التقييم: هو عبرة عن جدول بحيث تقوم المؤسسة بوضع معايير معينة، ثم تقوم بوضع مدى توافر هذه المعايير في الفرد[11].

ه- قائمة الترتيب البسيطة: تقوم المؤسسة وفقا لهذه الطريقة بترتيب أداء العاملين من الأحسن إلى الأفضل.

و- طريقة المقارنة المزدوجة: وفقا لهذه الطريقة يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيبات تنازلية للعاملين، ويتم تحديد عدد الثنائيات وفق المعادلة التالية :

عدد الثنائيات = $\frac{N(N-1)}{2}$ حيث N يمثل عدد الأفراد.

ز- طريقة التوزيع الطبيعي: يعتمد هذا الأسلوب على ظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث يتم الحصول على شكل توزيع هذه الظاهرة من خلال كتابة أسماء جميع العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة، حيث لكل عامل بطاقة، ثم يتم توزيع هذه البطاقات التي فيها أسماء العاملين على خمس مجموعات:[12]

- المجموعة الأولى: ضعيف؛
- المجموعة الثانية: أقل من المتوسط؛
- المجموعة الثالثة: متوسط؛
- المجموعة الرابعة: أعلى من المتوسط؛
- المجموعة الخامسة: جيد جدا.

وبعدها يتم توزيع كل حسب نسب محددة في كل مجموعة للحصول على منحى التوزيع الطبيعي.

ح- طريقة التدرج البياني: في هذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من الصفات التي تتعلق بالعمل، ويتم وضع الدرجات لهذه الصفات، ويتم تقييم أداء الفرد وفقا لامتلاكه للصفات.

ط- **طريقة القوائم المرجعية:** يتم استخدام قوائم مرجعية خاصة تتضمن الأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون التأشير إما بنعم أو لا، ومن عيوب هذه الطريقة أن كلفتها عالية لأنها تتطلب أعداد القوائم ومشرقين على ذلك[13].

كما أن هناك طرق أخرى حديثة تستعملها المؤسسة لقياس أداء مواردها البشرية ومنها:

أ- الإدارة بالأهداف: وهي أسلوب إداري حديث يتم من خلاله مشاركة الأفراد في صنع القرارات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة، فالإدارة بالأهداف تقوم بوضع الأهداف التالية[14]:

- أهداف للمؤسسة ككل؛
- أهداف لكل قسم من أقسام المؤسسة؛

- أهداف لكل مديرين المؤسسة؛
- أهداف لكل موظف من موظفي المؤسسة؛

وتستخدم الإدارة بالأهداف كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع الخطوات التالية [15]:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها؛
- يتم وضع الأهداف وتحديدها ويجب أن تكون واقعية أو قابلة للقياس؛
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين لتقديم مدى إنجاز الأهداف الموضوعة؛
- يتم تعديل الجوانب التي لم تحقق بوضع حل لها.

ومن أهم مقومات نجاح الإدارة بالأهداف ما يلي:

- شرح الأسلوب للجميع؛
- دعم الإدارة العليا للأسلوب؛
- تدريب العاملين على الأسلوب؛
- تفويض السلطة اللازمة بقدر الأهداف؛
- الأخذ بالأفكار الإبداعية ومقترحات العاملين؛...

ب- طريقة الملاحظات السلوكية: يتم وفقا لهذه الطريقة قياس أداء العاملين ومعرفة تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء تأدية العمل، ويقوم القائم بعملية القياس بمتابعة الأفراد في العمل وتسجيل أهم ما يحتاجه في عملية القياس.

ج- طريقة 360^0: يتم قياس أداء العامل من طرف، المدير، زملاء العمل، ويقيم العامل نفسه[16]

د- التدرج على الانجاز السلوكي: يرتبط هذا المقياس بين طرفي التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من العمل الفعلي، ويهيمن الفرد اعتبارا بمدى امتلاكه للصفة أو السلوك، كما أن هذه الطريقة تعمل على توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فعاليتها كأن يكون الأداء متميز أو جيد أو ضعيف.

2- البيئة الداخلية للمؤسسة: **إن أي** مؤسسة لا تعمل في فراغ، بل تعمل في وسط بيئة، تؤثر فيها وتتأثر بها، وتعبر بيئة المؤسسة عن مجموعة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية، المؤثرة على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة، وتنقسم بيئة المؤسسة إلى بيئة خارجية والتي يؤدي تحليلها إلى معرفة الفرص والتهديدات، وبيئة داخلية التي يؤدي تحليلها إلى معرفة نقاط القوة والضعف، وتقوم الإدارة الإستراتيجية بهذه العملية.

2-1 تعريف الإدارة الإستراتيجية: ليس هناك تعريف واحد للإدارة الإستراتيجية، بل يوجد العديد من التعاريف: حيث عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية صياغة وتطبيق وتقويم القرارات

والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ[17]. كما عرفت بأنها العملية التي تتضمن القيام بالخطوات التالية[18]:

- صياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها؛
- التحليل الاستراتيجي؛
- صياغة الإستراتيجية؛
- الاختيار الاستراتيجي؛
- تنفيذ الإستراتيجية؛
- تقويم الإستراتيجية.

ومن خلال هذين التعريفين يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية تضمن تحقيق الأهداف المسطرة، تبتدأ بصياغة رسالة المؤسسة وتنتهي بتقويم الإستراتيجية. تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية [19]. ويساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية المؤسسة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

- تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- يمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- يمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً .
- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة.
- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.

2-2 تعريف ومكونات البيئة الداخلية للمؤسسة: تعرف البيئة الداخلية للمؤسسة بأنها قوى داخلية تعمل داخل التنظيم ذاته، وتؤثر في نشاط المؤسسة مثل: أهداف المؤسسة، طبيعة المنتجات، القوى العاملة، عمليات الاتصال داخل المؤسسة [20]. كما تعرف أيضا بأنها مجموعة من المتغيرات (عوامل القوة والضعف) داخل المؤسسة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة [21].ومن خلال هذين التعريفين يمكن تعريف البيئة الداخلية للمؤسسة بأنها عبارة عن مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر على نشاط المؤسسة، والتي تبين للمؤسسة نقاط القوة والضعف.

تتكون البيئة الداخلية للمؤسسة من عدة عوامل وقوى داخلية ويعطي تحليلها نقاط القوة والضعف ومن أهم مكونات البيئة الداخلية ما يلي:

- الهيكل التنظيمي،

- الأفراد؛
- نمط الإدارة؛
- رسالة وأهداف المؤسسة؛
- إستراتيجية المؤسسة؛
- ثقافة المؤسسة؛...

2 –3 **أهمية تحليل البيئة الداخلية:** تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل والقوى الداخلية بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، بما يساعد مع الاستعانة بنتائج تحليل البيئة الداخلية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها. وبوجه عام فان تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجة المناسبة للمؤسسة، وتبرز أهمية تحليل البيئة الداخلية فيما يلي[22]:

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة؛
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة للمؤسسات الأخرى في نفس المجال؛
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها؛
- بيان وتحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها؛
- إيجاد الترابط بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي.

2–4 مداخل تحليل البيئة الداخلية: هناك العديد من المداخل التي تستعملها المؤسسة في عملية تحليل البيئة الداخلية ومنها[23]:

* **مدخل 7-S:** يتضمن هذا المدخل في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة تجميع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف الــ (S)،هذه المتغيرات قدمتها مجموعة ما كينزي Mickinsy الاستشارية وهي:

- الهيكل Structure
- الأفراد Staff
- الإستراتيجية Strategy
- نمط الإدارة Style
- الأنظمة والإجراءات Systems and Procedures
- المهارات Skills
- القيم المشتركة Shared Values

* **مدخل تحليل التأثير الربحي لإستراتيجية السوق:** توصل معهد التخطيط الاستراتيجي إلى هذا المدخل بعد قيامه بدراسة متعمقة استهدفت تحليل الخبرات الإستراتيجية لثلاثة ألاف وحدة أعمال إستراتيجية، خلال فترة تراوحت ما بين عامين إلي اثنتي عشرة عاماً، بغية تحديد أي الإستراتيجيات تعطى أفضل عائد على استثمار أو تدفق نقدي، وقد لخصت الدراسة أهم سمات

الوحدات ذات العائد المرتفع على الاستثمار مقارنة بالوحدات ذات العائد المنخفض . ومن أهم سيمات الوحدات ذات العائد المرتفع

- انخفاض كثافة الاستثمار (كمية رأس المال الثابت والمتداول المطلوب لإنتاج الدولار من المبيعات)؛
- ارتفاع الحصة السوقية؛
- الارتفاع النسبي في جودة المنتج؛
- ارتفاع درجة استغلال الطاقة؛
- ارتفاع فاعلية التشغيل؛
- انخفاض التكلفة المباشرة للوحدة مقارنة بالمنافسين.

* **مدخل تحليل سلسلة القيمة:** وفقا لهذا المدخل فان كل مؤسسة يجب النظر إليها باعتبارها مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تخلق القيمة أو المنفعة للسلعة بدءا من أنشطة الحصول على المواد الخام من الموردين مرورا بسلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة والتي تتمثل في أنشطة الإنتاج والتسويق ومنتهية بأنشطة توزيع المنتجات النهائية ووصولها إلى يد العميل النهائي . والاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه المنفعة، أو القيمة يمثل مصدراً للميزة التنافسية.

* **مدخل التحليل الوظيفي** : يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية. ويتضمن مراجعة الوظائف التي تؤدي في المنظمة لمعرفة نقاط القوة والضعف، أي مراجعة وظائف أو أنشطة التسويق والإنتاج والتمويل والموارد البشرية . فمثلا في مراجعة نشاط الموارد البشرية يتم معرفة ما يلي:

- كفاءة أنظمة إدارة الموارد البشرية؛
- مهارات وقدرات العاملين؛
- المهارات الإدارية والخبرات المتخصصة؛
- وجود توصيف للوظائف وتخطيط للقوة العاملة؛
- توفر ظروف عمل جيدة؛
- معدلات الغياب ودوران العمل؛
- العلاقات مع النقابات والاتحادات والهيئات العمالية.

وفي مراجعة وتقييم النشاط التسويقي يتم معرفة ما يلي:

- مدى التنوع في المنتجات؛
- كمية المبيعات، والحصة التسويقية للمنظمة؛
- الصورة الذهنية للمنتج عند العملاء والولاء للمنتج؛
- مدى توفر خدمات ما بعد البيع؛
- إستراتيجية التسعير؛
- المرحلة من دورة حياة المنتج التي يمر بها منتجات المنظمة؛

- مدى توفر نظام معلومات تسويقي فعال؛
- قنوات التوزيع المستخدمة (العدد ، التغطية ، الرقابة).

*** تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT:** يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة الاستخدام في مجال التحليل البيئي بشقيه " الخارجي والداخلي" والذي يمهد لمرحلة الاختيار الاستراتيجي. وهذا التحليل يعمل على إيجاد علاقة بين الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف في المؤسسة. ويقوم هذا المدخل على افتراض أساسي مؤداه أن الإستراتيجية الفعالة هي التي تنجح في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسسة (نواحي القوة والضعف) وبين الموقف في بيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات). إن التطابق الجيد سوف يؤدي إلي استغلال المؤسسة لنواحي القوة لديها في استغلال الفرص أو الحد من أثر التهديدات أو المخاطر البيئية . تقوم مصفوفة تحليل swot على أساس مقارنة الفرص والتهديدات الخارجية بمجالات القوة والضعف الداخلية :

وذلك بأن توضع:

- نقاط القوة في الجانب الأيمن من أعلى في خانة (S) .
- نقاط الضعف في الجانب الأيسر من أعلى في خانة (W) .
- الفرص في الجزء العلوي يمين في المصفوفة في خانة (O).
- التهديدات في الجزء الأسفل يمين من المصفوفة في خانة (T).

ومن خلال ما سبق يمكن الحصول على مصفوفة تحليل SWOT في الشكل التالي:

شكل رقم(01): نموذج تحليل SWOT.

العوامل الداخلية / العوامل الخارجية	القوة	الضعف
الفرص	قوة وفرص: إستراتيجية هجومية	ضعف وفرص التنويع الخارجي
التهديدات	قوة وتهديدات التنويع الخارجي	ضعف وتهديدات إستراتيجية دفاعية

المصدر: .www.kau.edu.sa

3- التغير في البيئة الداخلية وقياس أداء الموارد البشرية:

3 -1 أهمية قياس أداء الموارد البشرية في ظل تغير الهيكل التنظيم ي: يعرف الهيكل التنظيمي بأنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد، ويتضمن هذا التعريف التخصص وتقسيم العمل، ووجود رتب [24]. كما عرف أيضا بأنه إطار يركز على تخصص الوظائف وتقسيما، ووضع الأنظمة والإجراءات، وتحديد السلطة [25]. فالهيكل التنظيمي إطار يبين الأدوار وتوزيع الأفراد، والأنظمة والإجراءات، ويحدد السلطة، ويركز على التخصص وتقسيم العمل. إن أكثر يؤثر على العامل وخاصة على سلوكه الهيكل التنظيم ي فلذا يجب تصميم هيكل تنظمي يساعد العاملين على القيام بأعمالهم. فهو يعتبر وسيلة تساعد المؤسسة والعاملين على تحقيق الأهداف. إن التغير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعني التغير في الرتب والتسلسل، التغير في السلطة، التغير في الأدوار مما يؤثر على سلوك الفرد وعلى عمله، حيث قد يصبح الفرد غير عارفا لعمله أو لرئيسه... مما يضعف من أدائه وبالتالي وجب على المؤسسة من قياس أداء مواردها البشرية إذا قامت بتغيير هيكلها التنظيمي، وتطوير وتنمية هذا الأداء بما يتماشى مع الهيكل التنظيم ي الجديد.

3-2 أهمية قياس أداء الموارد البشرية في ظل تغير الإستراتيجية: إستراتيجية المؤسسة هي خطة الإدارة العليا لتحقيق نتائج تتوافق مع رسالة المؤسسة وأهدافها. إن التغير في استراتيجة المؤسسة من شانها أن تؤثر على أداء الفرد، حيث يصبح الفرد غير مستوعب لهذه الإستراتيجية، أي لا بد من قياس أدائه ووضع البرامج التدريبية المناسبة لتحسين أداء الفرد.

3-3 أهمية قياس أداء الموارد البشرية في ظل تغير نمط الإدارة: هناك العديد من الأساليب الإدارية التي تستعملها المؤسسة في التأثير على العاملين، فقد يستعمل المدير الأسلوب التسلطي (الاستغلالي) وهو أسلوب يتصف بالمركزية العالية، وعدم ثقة الرئيس بالمرؤوس، وعدم مشاركة المرؤوسين، ويستعمل الرئيس التخويف والإكراه لحفز العمال على العمل. كما قد تستعمل الأسلوب الاوتقراطي وفي هذا الأسلوب نجد أن الرئيس يثق بالعاملين ولا يشعر الفرد بحرية كبيرة في مناقشة العمل. كما تستعمل أيضا الأسلوب المشارك وفيه يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كبيرة ولكن ليس كاملة، يشعر الفرد بحرية نوع ما في مناقشة العمل، ويأخذ الرئيس بأفكار وآراء المرؤوسن.كما قد تتبع المؤسسة الأسلوب الديمقراطي حيث يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور، ويشعر العمال بحرية كاملة في مناقشة العمل، ويسعى الرئيس دائما إلى الحصول على أراء وأفكار المرؤوسين للاستفادة منها. إن قيام المؤسسة بانتهاج أسلوب معين ثم تغيير ذلك الأسلوب من شانه أن يؤثر على أداء مواردها البشرية، حيث يصبحون غير متعودون على الأسلوب الجديد، مما يتطلب من المؤسسة معرفة أداء مواردها البشرية- قياس الأداء- ومن ثم تنميتها وتكييفها بما يتماشى والأسلوب الجديد المتبع من قبل المؤسسة.

3-4 أهمية قياس أداء الموارد البشرية في ظل تغير ثقافة المؤسسة: تتمثل ثقافة المؤسسة في مختلف المبادئ، القيم، الأعراف، اللوائح والقوانين المنظمة للعمل في المؤسسة، فثقافة المؤسسة ما هي إلا التقاليد، القيم، السلوكيات التي ينشئها الأفراد داخل المؤسسة وتكون أسبابا لتعارفهم وانفعالاتهم[26]، وأكثر ما يؤثر في ثقافة المؤسسة هو المدير فكل مدير يكسب المؤسسة ثقافة تختلف عن المدير الآخر. أن مع تغير في ثقافة المؤسسة أي التغير في التقاليد والقيم والسلوكيات من شانه أن يؤثر على سلوكيات وتصرفات العاملين بحيث تعمل المؤسسة على إدماج العاملين في الثقافة الجديدة وعلى اثر ذلك وجب على المؤسسة من قياس أداء الموارد البشرية، ثم جعلها تتماشى مع الثقافة الجديدة للمؤسسة.

استنتاجات الدارسة:

من خلال الدراسة السابقة يمكن تقديم جملة من الاستنتاجات كما يلي:

- تعتبر عملية قياس أداء الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وتهتم بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع؛
- لعملية قياس أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، وخاصة في عملية التدريب والأجور؛
- تستعمل إدارة الموارد البشرية العديد من الأساليب لقياس أداء الموارد البشرية منها الأساليب الذاتية والأساليب الموضوعية؛
- تهتم جميع المؤسسات بالقيام بعملية تحليل البيئة الداخلية؛
- ينتج عن عملية تحليل البيئة الداخلية بيان نقاط القوة والضعف؛
- تستعمل المؤسسة العديد من المداخل لتحليل البيئة الداخلية ومن أبرزها: تحليل SWOT وتحليل S7 .
- لعملية قياس أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة إذا تغيرت احد العوامل البيئية الداخلية.

الخاتمة:

تعتبر عملية قياس أداء الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ذلك أنها تهتم بمقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالأداء المتوقع، ثم القيام بتطوير وتحسين الأداء بما يخدم أهداف المؤسسة، وهذه العملية تكون شاملة لجميع المستويات الإدارية ابتداءا من الإدارة العليا ووصولا إلى العمال في وحدات الإنتاج، وأمام المؤسسة العديد من الأساليب التي تستعملها لقاس أداء مواردها البشرية والتي تقسم إلى أساليب ذاتية وأساليب موضوعية. وباعتبار أن المؤسسة لا تعمل في فراغ، بل هي مرتبطة ببيئة تؤثر وتتأثر بها وخاصة البيئة الداخلية فلا بد على المؤسسة من القيام بتحليل بيئتها الداخلية، الذي يوفر لها نقاط القوة والضعف، وأمام المؤسسة العديد من المداخل التي تستعملها في تحليل البيئة الداخلية ومن أبرزها: SWOT، وتحليل S7 وسلسلة القيمة والتحليل الوظيفي. إن أهمية قياس أداء المورد البشرية ازدادت عند حدوث التغير في البيئة الداخلية للمؤسسة، فبتغيرها يتغير أداء الموارد البشرية، مما يصبح لزاما على المؤسسة القيام بقياس أداء الموارد البشرية، ثم تحسنه وتطويره بما يتماشى مع البيئة الجديدة للمؤسسة.

الهوامش

[1] نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة: الأساليب والمشاكل، www.uluninsania.net، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الثالثة، العدد27، 2006.

[2] محمد عمر، اقتصاد وتخطيط القوى العاملة، دمشق، جامعة دمشق، ط03، 1994، ص ص. 127−132.

[3] مدحت قرشيي، الاقتصاد الصناعي عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2000، ص. 250.

[4] مهدي جسن زويلف، إدارة الموارد البشرية ، الأردن، دار الفكر والطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص.179.

[5] علي محمد ربايعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص في نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار صفاء للنشر، 2003،ص. 86.

[6] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات وللنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2000، ص.125.

[7] www.hrn-group.com.

[8] www.hrn-group.com.

[9] فريد النجار، أدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتمييز والزيادة والتفوق، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص. 25.

[10] سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004 ص. 145.

[11] www.hrn-group.com.

[12] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة:بعد استراتيجي، عمان، دار وائل، 2005 ، ص..417

[13] عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص.424.

[14] جاك فيليب رون ستون، الاستثمار البشري: أدوات وخطوات قائد العائد ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003، ص.15.

[15] كامل بربر، مرجع سابق، ص. 124.

[16] Andrew moyo, the human value in enterprise, London, Nicholas Breley, 2001, p.107.

[17] محمد المحمدي الماضي، السياسات الإدارية، جامعة القاهرة، 2003، ص.398.

[18] زكرياء مطلك الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، عمان، دار اليازوري، 2005، ص.399.

[19] نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص.434.

[20] Ndcegypt.com.

[21] Ndcegypt.com.

[22] Ikwanwauyonline.wordpress.com.

[23] www.kau.edu.sa

[24] حسن رحيم، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان، دار حامد، 2006، ص.145.

[25] المرجع نفسه، ص.145.

[26] www.watein.com.